

FEICHANG

DUIHUA



财经名人访谈录

熊晓杰 周慕明 张民旭
等著

非常对话 (2)

广东经济出版社

财经名人访谈录

熊晓杰 周慕明 张民旭

编著

非常对话 (2)

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

非常对话 (2): 财经名人访谈录/熊晓杰, 周慕明, 张民旭编著 — 广州: 广东经济出版社, 2001.1 (2001.3 重印)

ISBN 7-80632-807-6

I. 非… II. ①熊…②周…③张… III. 企业家—访谈录—世界 IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 59845 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印张	11.2 插页
字数	200 000 字
版次	2001 年 1 月第 1 版
印次	2001 年 3 月第 2 次
印数	5 001 ~ 8 000 册
书号	ISBN 7-80632-807-6 / K · 19
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线 发行部 (020) 83794694 83790316

(发行部地址 广州市合群马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

序

关注人

《非常对话》转眼已出第二辑了。一年多来，已有60多位财经名人被我们踩在了脚下——当然我们踩的是人家的肩膀。正像我们在第一辑的序言里感叹的那样，站在名人的肩上使我们很轻易就拉近了与真理的距离，这是做名人对话最大的收获。

但收获不仅如此。到了第二辑，我们又有了一些不同的感受。相对而言，第二辑中的一些人物也许在知名度上无法与第一辑的一些中国超一流财经名人相比，但是，这些人物的对话在信息时报赢周刊上刊出后，不仅受到了认同，而且反应出人意料地好。不少读者打电话来，称某篇是他们所见的最好的人物访谈；更多的是省外的财经类报刊以及包括新浪在内的著名网站的争相转载。这些反应告诉我们，人们所关注的不仅仅是名人的故事，对于与他们距离更近一些的人物，他们同样有着出人意料的热情。这里面的原因有二，一是超一流名人露面机会太多，读者已没有太大的新鲜感；二是一般性人物在对话过程中更愿意坦诚地谈论自己的人生际遇和奋斗历程，这对于普通

读者来说无疑更加受用。

这使我们在思路产生顿悟。我们不应该仅仅将对话的内容局限在经营理念、企业管理等形而上的东西上。对于人的际遇、人的感受同样应该给予深切的关注。用人文关怀的视角去关照财经名人甚至不那么有名的人的生活，这将是我们的下一步努力的方向。

熊晓杰

2000年11月18日

目 录

何享健：美的不言 500 强（1）

一个成功的企业家决不会固步自封。他们必须不断充实自己、更新观念才能完成自我超越而不会为竞争激烈的市场所淘汰。竞争的形势要求企业家必须有强烈的危机感，在这方面稍有松懈就会出问题。

美的集团内部最关心的往往不是已经取得的成绩，而是存在着的问题，我们每次开会，大部分的时间都花在检讨问题上，目的就是要防止战略上或经营过程中的失误。

陈翔志：老老实实王老吉 精打细算做生意（13）

我们的企业一定要确立经营者在企业的主角地位，在企业里，不应该工人是主人而经营者是

仆人，不应强调工人的收入与经营者的收入挂钩，经营者的薪酬不应由工人决定，而必须由股东决定。不解决这个问题，企业员工的心态就不可能摆正。另外，作为经营者，要推进改革，必须先有业绩，否则也无以服众。

胡小明：区别就是力量（25）

网络竞争同样是无保护、全国性的竞争。它无以伦比的覆盖面，迅速将竞争渗透到它所能触及到的最边缘。一个成功的网络公司，必然是全国性的，地方性、小规模网站，没有任何保护墙与之抗衡。所以我们认为，在这一独特领域中，每种模式只能容纳一家真正成功的企业。其余的应该立即重新选择自己的目标对象，否则结局很可能就是失败。这就是网络市场赢家通吃的概念，遗憾的是，并不是所有梦想成功的人都能看到这一点。

Brandon：用商业策划新媒体革命（35）

中国有好的产品却较少好的品牌，这极大程度影响了产品在国际市场上的价格、地位。买家对中国供货商同样有一些意见，例如，中国企业没有良好的准时概念，常为此而遭退货；另外，

价格上不确定也令他们苦恼，一个美国人和一个华裔美国人所得到的价格都不一样。

宋秩铭：创建中国的奥美（49）

大陆的广告法规基本是没有问题，大部分是执行的问题。不同的人审核评估，他怎样判断一直是个困扰。希望可以采取美国的方式：“事后审定”——就是某个广告出来，有人提出诉讼，反应出有问题，再组织人员加以调查、审定。这会比较开明。

在投资方面，因为大陆的基本心态是广告是跟意识形态有关的商业行为，相信 WTO 之后，会有个改变。

最大的困难是媒体环境，比较不规范，都是比较偏向于人的关系，到底什么时候可扭转？期望就是前十大城市的媒体会比较好，这不能要求过快。

彭作义：为青啤舰队导航（63）

要扩张不可能没有风险，如果把风险限制到最小，就会获得最大的成功。这个“三圈”理论是我们扩张的基本原则，在这个过程中，我们坚持不搞超越自身能力的外扩；不搞没有市场和前

景不好的外扩；不搞收购成本高和经济效益差的外扩。注意当地政府的政策，看你的投资环境。你政策好、投资环境好，我就在这里投资。很多地方可能是陷阱，我们要试探是不是陷阱？现在没有，未来有没有？如果外部环境好而经营不好，那是我们的事，这是可以控制和把握的。在这方面，我们很谨慎，避免陷入泥潭。

施继兴：战略持盾者（77）

在理论上说，开发是没法转让的，独资公司也一样，只能说给你一些方法、管理经验供你借鉴，真正的事还是要自己做。在未来，合资公司要增强自己的核心能力——开发的能力，我相信我们的开发成本比国际上低，这样开发出应对市场的产品，与进口产品抗衡，也鼓励了合作方把软件开发向国内转移。

高利民：只有自虐狂才能生存（91）

我们一直认为，创新不是自觉而是自发的，这维多定律的关键之处，在于它将解构自己变成了一个经常性、主动性的工作。这一点在互联网上至关重要。我们甚至认为它是一条警告定律，如果你不自行解构，必定会有别人来解构你，你

必须主动毁弃自己的过去。古龙小说《绝代双骄》中的燕南天，他修炼的嫁衣神功，就是必须先毁掉原有的功夫从头练起，才有可能超越从前的自己。嫁衣神功与警告定律是一个道理。在互联网上你若不练嫁衣一定会死。

钟朋荣：中国企业何去何从？（105）

对经营者的激励有短期激励和长期激励之分，设计我国企业经营者的激励机制，应当把长期激励作为重点。

利润分成或按利润提取奖金制度，目前是一种短期激励制度，因为一旦这一制度实施，就会出现两种情况：一是经营者通过牺牲企业长期发展来增加近期效益，或通过摊减成本的办法使企业利润虚增；二是经营者为追求长期利益而牺牲眼前利益，这又会出现“前人栽树后人乘凉”的局面，这对那些为企业长期发展作出巨大贡献的企业家是不公平的。

章莉：不赢利，做企业干嘛？（121）

我不赞成“BtoC 中国只有第一，没有第二”的观点。现在是一个各领风骚的时期，在这个过程中，各个公司凭自己的经营理念来寻找更

适合中国市场的生存和发展空间。我们 85818 是从地上长出来的，而在美国，电子商务是从天上掉下来的。

做企业，赢利才是本质，不赢利只是一个阶段。从占领市场的角度来说，它会经历一个不赢利的过程，但赢利必须是互联网企业的目的，不赢利要它干嘛。

许健：罗兰·贝格： 与中国企业共同成长（133）

对于只有多元化才能达到这一目标的说法我不同意，起码这种说法是不全面的。事实上，并不是每一个企业都必须做大，但必须做强，即“不做第一，就做惟一”。“多元化”与“核心竞争能力”是管理界争论多年的课题。随着世界经济国际化的不断推进，市场机制（信息、市场准入、游戏规则）的健全，越来越多的人认识到核心竞争能力是企业保持继续增长的最重要因素。“多元化”在不健全的市场环境下可以使企业在短时间内有机可乘，达到较高速度的发展，这种情况在几年前的许多亚洲国家（包括韩国、日本）很普遍。但随着各国市场的开放以及竞争的国际化，亚洲的许多多元化集团正在清理他们的组合，以体现核心竞争能力。韩国的著名财团

也不再把销售额作为惟一的衡量标准。取而代之的是利润率及投资回报。

徐明：实德，横空“踢”出（147）

现在人们觉得，不谈网络就等于落后，其实，这是一个误解。不能简单地搞网络搞电脑就是高科技。关键是我们行业中如何起到一个领导作用，即龙头地位。一家美国大银行的总裁对我说：“我若给你 50 亿美元，如果你是搞网络或做汽车，我就无法支持你，如果你是做自行车，我可以支持你。”他十分强调在行业中的龙头作用。我认为，我们集团一定要在竞争领域中形成垄断地位。

郭春泰：只做队长，不当教练（159）

人本管理首先强调的是以人为本，它体现知识经济下管理的特征。但人本管理不是人情化管理，人与人之间是按规则来说话的。在某种程度上，人本化管理是最没有人情味的，因为人本化管理实际上是在法律、法规和社会道德的轨道上前进的，而不是靠人际之间的亲密往来。

我个人的管理风格比较仁慈，知识分子管理企业往往都会这样，如果说这样的管理方式会造

成一些损失的话，主要原因还是制度没有制定好。所以我的管理原则是，一按规则，二看威信。

张静君: 163.net 之后不是句号 (173)

互联网产业与传统产业确实有格格不入的地方。互联网产业最讲究的是速度，这是传统产业的机制所无法具备的，在传统产业内，一个项目从可行性报告到立项到开发等一系列环节走下来，没有半年一年是不行的，但互联网产业内却等不得那么久。在 163.net 处于困境的时候，我来不及去从各个环节摆平关系，试图冒险寻找解决之道，想不到会引发后来的事件。

茅于軾: 我是个理想主义者 (189)

人不能没有理想，人类不能没有理想。我这个人想法当然是很理想主义的。但有理想主义者存在，至少可以让社会知道什么是对，什么是错，该朝哪个方向走。虽然可能达不到，但是至少我们不能倒退吧。

郭略思：我们与麦肯锡 一样优势独特（203）

中国的行业越来越呈现集约化的趋势，我的忠告是：行业内的一些大型企业应该去关注这样一种趋势，甚至设立专门的部门、安排专门的人员去关注这件事，企业每次考虑战略时将这种趋势纳入议事日程。

当然，有很多收购后来证明是失败的，因为不能创造出大家预期的结果。所以，我的忠告是：在评估阶段非常小心，考虑得十分周全，一旦合并，双方的整合要快、有效，这样才能确保一个项目的成功。

易贤忠：顺风顺水做生意（215）

在市场竞争中，几乎所有的企业都在使用一个法宝，那就是价格。为什么长城电脑会在中国出现，因为它的价格比康柏、IBM 便宜；为什么会有联想电脑出现，因为联想的价格早期比长城便宜；为什么会有实达电脑，因为实达比联想便宜；为什么会有 TCL 电脑，因为 TCL 比实达便宜……这是一个最简单、最好用、最容易被接受的方法。但这只是一个敲门砖。

王飧:

学会在困难中生存 (229)

我觉得创意、资本和管理三者必不可少。创意就是在众多的商业机会里面找出最佳最合适的一个,而机会是与风险并存的,机会里面暗藏着各种各样的不可预知的风险,在有机会的时候不能够把握机会,有问题的时候能不能够看得出来问题是什么,这是一个很重要的考验。第二个就是看有没有一个足够的资本的支持和运营操作的耐心。

吴冬明: 打造智能化贸易平台 (245)

就目前内地电子商务发展的水平来看,企业进入电子商务后对营销队伍的改造切不可轻举妄动,因为利用电子商务取代传统的营销手段是不可能的,人们的购买习惯和心理还没有达到完全实现网上购物的水平,大多数商品都要亲眼看看才会决定是否购买。在物流上,即使将来社会物流公司解决了配送问题,现有的销售队伍的转型也将是困难的。

崔真基：没有文化的军队 是愚蠢的军队（259）

我希望能把企业发展为建筑业的龙头，但是企业转型的任务十分艰巨，只有把劳务密集型企业改造为科技含量高、知识密集型企业，才能争取到好的利润和高定位，现在建筑企业还是农民大军，迫切需要高层次的管理者加入，我们每年也都不断招收大学本科生进来。

毛泽东曾经说过，一个没有文化的军队，是愚蠢的军队。这句至理名言对建筑企业非常适用。

苏雄@盈动·公司：赢在简单（271）

学习是无止境的，学校提供的是知识的基本架构，但出了社会之后，你就要把这些知识落在你的工作上。简单来说，当主（上帝）交代任务给你时，你就要用最好的方法去完成。社会不断在改变，你当然也要不断地学习成长，尤其在广告界日求新求变之际，信息的取得、知识的运用、人脉的建立、团队合作等等都是很重要的。在广告公司做事，最基本知识就是要有行销的观念，也就是说，如何将产品做成一种品牌，用不同的行销手法把产品卖出去。所以你必须多

读有关的书籍，多去了解社会、了解人、了解人的消费行为，我觉得一个好的广告人，要有敏锐的观察力、思考能力、分析能力、表达能力、坚强的决心和愿意吃苦的心，因为广告是服务行业，与人的关系最密切，要接受别人主观的批评，广告的表达不能太高深，越 simple 越好，许多广告主是不尊重人的。

赵勇：再造长虹（283）

有责任感的企业一定要关注农村市场，即使利润回报较低，也要做。因为目前，真正最需要的是农民，电视是真正进入信息时代的第一个产品，长虹今后将以更适合的功能、更便宜的价格和更好的服务，使农民买得起、看得好。对于农村市场，长虹不仅要争第一，还要保第一。中国的农村彩电市场至少有1亿台的潜在消费能力，这是一种规模效应和规模贡献。

郑俊怀：

国企不搞产权改革永远没出路（295）

一个团队要发挥群体的功能，必须互相协作配合。如果人人都认为自己对，固执己见，就很